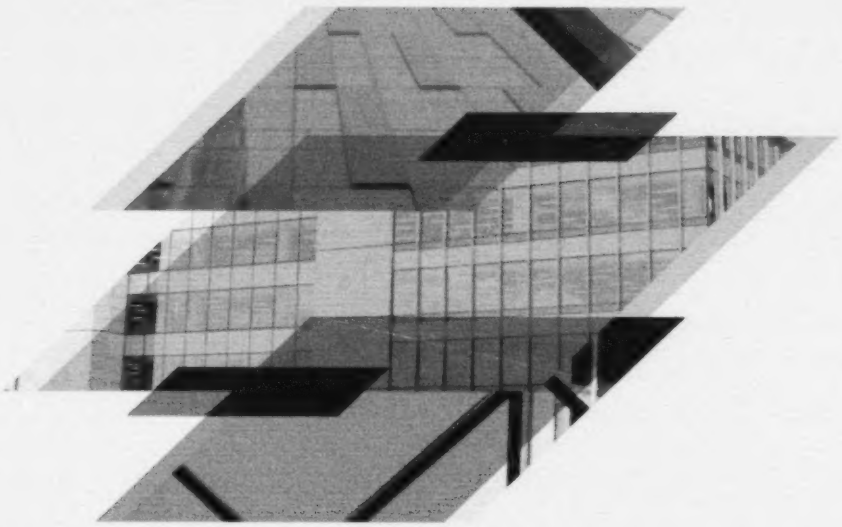
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat
Canada

# Rapport ministériel sur le rendement

## 2015-2016



# Rapport ministériel sur le rendement

## Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

**2015-2016**

Copie originale signée par

L'honorable Scott Brison
Président du Conseil du Trésor

## Erratum

À la suite du dépôt au Parlement et de la publication en ligne du Rapport ministériel sur le rendement 2015-2016, deux erreurs de traduction ont été corrigées aux sections II et III de la version française en format HTML et PDF.

- À la sous-section « Priorité 6 : Un Secrétariat ouvert, souple et propice à la collaboration », la date de début de l'initiative « Favoriser un milieu de travail plus dynamique, plus ouvert et plus connecté » a été modifiée de « janvier 2012 » à « avril 2012 ».
- Dans la partie présentant les « Tendances relatives aux dépenses du ministère », le paragraphe qui décrit l'écart entre le montant total des dépenses de programme de 2013-2014 et le montant total de 2014-2015 a été modifié de « 60 milliards » à « 60 millions » de dollars.

Ces changements n'ont aucune incidence sur le reste de l'information contenue dans ce rapport.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2016

N° de catalogue BT1-22F-PDF
ISSN 1490-1501

Ce document est disponible sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor.html

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

# Table des matières


**Message du président** ..... 1

**Structure du présent rapport** ..... 2

**Les résultats en bref** ..... 3

**Section I : Survol de l'organisation** ..... 4

Profil de l'organisation ..... 4
Raison d'être ..... 5
Rôles et responsabilités ..... 6
Résultat stratégique et architecture d'alignement des programmes ..... 8

**Section II : Notre contexte, notre rendement, nos leçons retenues** ..... 9

Cadre opérationnel ..... 9
Risques cernés au début de l'exercice ..... 9
Risques cernés à la mi-exercice ..... 11
Analyse du rendement par priorité ..... 13
Priorité 1 : Un gouvernement ouvert et transparent ..... 14
Priorité 2 : Améliorer le service aux Canadiens ..... 18
Priorité 3 : Améliorer la surveillance, l'information et la reddition de comptes au Parlement ..... 21
Priorité 4 : Utiliser les ressources en fonction des résultats visés ..... 24
Priorité 5 : L'effectif de l'avenir ..... 26
Priorité 6 : Un Secrétariat ouvert, souple et propice à la collaboration ..... 31
Leçons retenues pour améliorer le rendement ..... 35

**Section III : Survol des dépenses et des ressources humaines** ..... 38

Dépenses réelles ..... 38
Sommaire du rendement budgétaire ..... 39
Répartition des dépenses du ministère ..... 41
Tendances relatives aux dépenses du ministère ..... 43
Dépenses par crédit voté ..... 45

**Section IV : États financiers** ..... 46

Faits saillants des états financiers ..... 46
États financiers complets ..... 48

**Section V : Renseignements supplémentaires** ..... 49

Renseignements supplémentaires – Établissement de rapports par programme ..... 49
Tableaux de renseignements supplémentaires ..... 49
Renseignements sur les dépenses fiscales fédérales ..... 49

**Section VI : Coordonnées de l'organisation** ..... 50

# Message du président

**L'honorable Scott Brison**

J'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement 2015-2016 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Nous avons promis aux Canadiens un gouvernement qui apporterait un véritable changement. Nous avons placé la barre très haut et nous avons exposé clairement notre définition du succès.

Dans ma lettre de mandat, le Premier ministre m'a confié une série d'objectifs prioritaires ambitieux à cet égard. Les progrès que nous avons réalisés à ce jour sont encourageants, et j'ai été sans cesse impressionné par l'engagement et la collaboration des employés fédéraux, qui sont une force de changement positif dans notre pays.

En 2015-2016, nous avons engagé le dialogue, fait preuve d'écoute et construit les bases des réussites futures. Nous avons défini l'approche à l'égard du Gouvernement ouvert et de la revitalisation de l'accès à l'information, et nous avons jeté les bases des consultations publiques. Nous avons initié un changement de culture au sein de la fonction publique en travaillant à l'élaboration d'une stratégie visant à recruter les personnes les plus talentueuses et les plus brillantes, notamment des milléniaux et des professionnels en milieu de carrière, dans ses rangs. Nous avons pris sans délai des mesures pour rétablir l'équité des lois du travail pour la fonction publique et avons présenté une mesure législative visant à abroger le projet de loi C-59, qui donnait le pouvoir au gouvernement de déroger de manière unilatérale au processus de négociation collective et d'imposer un nouveau régime de congés de maladie à la fonction publique.

Nous partons du bon pied, mais il reste beaucoup à faire pour offrir de meilleurs services publics aux Canadiens. Dans l'avenir, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada continuera de chercher des occasions de travailler dans un esprit d'ouverture, d'innovation et de collaboration, et je sais que je peux compter sur une fonction publique pleinement engagée, dévouée et professionnelle. Ensemble, nous ferons du gouvernement du Canada le meilleur qui soit.

J'invite tous les Canadiens à lire ce rapport pour en apprendre davantage sur les efforts que nous déployons au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en vue de créer le gouvernement efficace et responsable auquel les Canadiens s'attendent et qu'ils méritent.

Copie originale signée par

L'honorable Scott Brison
Président du Conseil du Trésor

## Structure du présent rapport

Conformément à la nouvelle Politique sur les résultats, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada mène un projet pilote à l'égard de la production d'un nouveau format de rapports ministériels sur le rendement. Les leçons retenues éclaireront l'établissement de rapports futurs aux parlementaires et aux Canadiens.

## Les résultats en bref

### Les résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en bref

- **Nous avons travaillé à la création de la nouvelle** Politique sur les communications et l'image de marche **du Conseil du Trésor, laquelle est entrée en vigueur le 11 mai 2016. La nouvelle politique offre davantage d'options aux ministères afin d'amorcer le dialogue avec les Canadiens dans le contexte numérique d'aujourd'hui.**
- **Nous avons jeté les bases des consultations publiques sur le Gouvernement ouvert et l'accès à l'information.**
- **Nous avons élaboré une stratégie visant à améliorer l'estimation des coûts au sein du gouvernement fédéral, qui contribuera à rendre plus transparents les renseignements sur les coûts et à en garantir un niveau de qualité élevé pour mieux appuyer le processus décisionnel.**
- **Nous avons posé les jalons de la nouvelle** Politique sur les résultats **du Conseil du Trésor, laquelle est entrée en vigueur le 1er juillet 2016. La nouvelle politique renforcera la capacité du gouvernement fédéral de produire des résultats et de faire montre de la manière dont les impôts contribuent à l'obtention de résultats pour les Canadiens.**
- **Nous avons démontré notre engagement à l'égard des négociations collectives de bonne foi par la présentation d'une mesure législative le 2 février 2016 visant à abroger le projet de loi C-59 qui donnait le pouvoir au gouvernement de déroger de manière unilatérale au processus de négociation collective et d'imposer un nouveau régime de congés de maladie à la fonction publique.**

### Dépenses réelles : 4 127 888 742 $

**Ce montant inclut les sommes de 275,3 millions de dollars (7 p. 100) pour les activités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, de 2,7 milliards de dollars (65 p. 100) pour la part de l'employeur au titre des cotisations d'assurance pour les fonctionnaires et les pensionnés, et de 1,2 milliard de dollars (28 p. 100) pour la part de l'employeur au titre des cotisations au régime de retraite de la fonction publique.**

### Équivalents temps plein réels : 1 807

## Section I : Survol de l'organisation

### Profil de l'organisation

**Ministre :** L'honorable Scott Brison, président du Conseil du Trésor

**Administratrice générale :** Yaprak Baltacioğlu, secrétaire du Conseil du Trésor

**Portefeuille ministériel :** Le portefeuille du ministre comprend le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'École de la fonction publique du Canada, ainsi que les organismes indépendants ci-après qui rendent compte au Parlement par l'entremise du président du Conseil du Trésor : l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public, le Commissariat au lobbying du Canada et le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada.

**Loi connexe :** La Loi sur la gestion des finances publiques est la loi qui établit le Conseil du Trésor même et lui attribue ses pouvoirs en ce qui concerne la gestion des finances, du personnel et de l'administration de la fonction publique, et les exigences financières des sociétés d'État.

**Année de création :** 1966

## Raison d'être

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est l'organisme central de la fonction publique qui agit comme organe administratif du Conseil du Trésor.

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet. Il est chargé de l'imputabilité et de l'éthique, de la gestion des finances, du personnel et de l'administration, de la fonction de contrôleur ainsi que de l'approbation des règlements et de la plupart des décrets en conseil.

## Rôles et responsabilités

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a quatre rôles principaux. La figure 1 illustre ces rôles et décrit les responsabilités s'y rattachant.

**Figure 1 : Rôles et responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada**

### Surveillance des dépenses

Examine les propositions et les autorisations de dépenses; examine les programmes gouvernementaux actuels et proposés pour évaluer leur efficience, leur efficacité et leur pertinence; et présente au Parlement et aux Canadiens des renseignements sur les dépenses du gouvernement.

### Surveillance réglementaire

Élabore et surveille des politiques afin de faire la promotion de bonnes pratiques réglementaires; examine les règlements proposés afin de s'assurer qu'ils cadrent avec les exigences stratégiques du gouvernement; et fait progresser la collaboration en matière de réglementation entre les administrations.

### Leadership administratif

Dirige des initiatives pangouvernementales; élabore des politiques et établit l'orientation stratégique liée à la prestation de services et à l'accès à l'information du gouvernement, ainsi qu'à la gestion des actifs, des finances, de l'information et des technologies.

### Employeur

Élabore des politiques et établit l'orientation stratégique aux fins de la gestion des personnes dans la fonction publique; gère la rémunération globale (y compris les pensions et les prestations) et les relations de travail; mène des initiatives pour améliorer le rendement afin de soutenir les objectifs de recrutement et de maintien en poste.

## Faits importants

| | |
|---|---|
| 155,8 milliards de dollars en dépenses législatives prévues (2015-2016)<br>95,3 milliards de dollars en dépenses votées prévues (2015-2016)<br>99,0 milliards de dollars en dépenses de programme directes (2015-2016) | 200 instruments de politique dans l'ensemble du gouvernement<br>7,4 milliards de dollars en dépenses liées aux services internes dans l'ensemble du gouvernement (2015-2016) |
| Il y a environ 2 600 règlements dans tous les organes de réglementation fédéraux.<br>Environ 25 000 employés à temps plein accomplissent des fonctions de réglementation au gouvernement fédéral. | Environ 190 000 employés travaillent dans l'administration publique centrale.<br>Environ 163 000 membres syndiqués sont représentés par 15 agents négociateurs. |

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Secrétariat et ses responsabilités, veuillez consulter la section Organisation du site Web du Secrétariat.

## Résultat stratégique et architecture d'alignement des programmes

**Voici le résultat stratégique que le Secrétariat s'efforce d'atteindre ainsi que les programmes qui y contribuent :**

Résultat stratégique : Une bonne gouvernance et une saine intendance en vue de faciliter le service efficient et efficace aux Canadiens

Programme 1.1 : Soutien et surveillance en matière de prise de décisions

- Sous-programme 1.1.1 : Soutien des décisions du Cabinet
- Sous-programme 1.1.2 : Analyse des dépenses et gestion de l'affectation des ressources

Programme 1.2 : Développement et surveillance des politiques de gestion

- Sous-programme 1.2.1 : Politique de gestion des finances
- Sous-programme 1.2.2 : Politique de gestion des personnes
- Sous-programme 1.2.3 : Politique de gestion de l'information et des technologies de l'information
- Sous-programme 1.2.4 : Politiques externes
- Sous-programme 1.2.5 : Politique de gestion organisationnelle

Programme 1.3 : Conception et prestation des programmes pangouvernementaux

- Sous-programme 1.3.1 : Pensions et avantages sociaux
- Sous-programme 1.3.2 : Relations de travail
- Sous-programme 1.3.3 : Activités pangouvernementales
- Sous-programme 1.3.4 : Leadership de transformation

Programme 1.4 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique

Services internes

## Section II : Notre contexte, notre rendement, nos leçons retenues

### Cadre opérationnel

Le Secrétariat mène ses activités dans un environnement externe de fluctuations économiques, de changements technologiques rapides, d'instabilité géopolitique et de préoccupations accrues entourant la sécurité. L'environnement interne du Secrétariat est quant à lui façonné par la croissance, le vieillissement et l'accroissement de la diversité et de la mobilité de la population canadienne. Pour s'adapter au contexte interne et externe, le gouvernement fédéral a besoin de nouveaux ensembles de compétences et il doit investir dans les technologies de l'information (TI) et l'innovation ainsi qu'adopter une approche pangouvernementale à la résolution de problèmes.

### Risques cernés au début de l'exercice

Au début de l'exercice 2015-2016, le Secrétariat a cerné les risques les plus élevés quant à sa capacité de produire des résultats pour les Canadiens. Tout au long de l'exercice, il a déployé des efforts considérables pour répondre aux risques, lesquels sont les suivants :

- vulnérabilités liées à la sécurité;
- décalage entre les compétences actuelles et les besoins futurs;
- écarts dans les renseignements présentés au Parlement et au Cabinet.

#### Vulnérabilités liées à la sécurité

Afin d'aborder le risque de perturbations aux programmes et aux services du gouvernement fédéral issues de la fréquence et de la sophistication plus élevées des menaces, le Secrétariat a élargi la réponse au risque afin d'inclure des mesures qui cernent les menaces cybernétiques et physiques. Le Secrétariat a coordonné l'intervention du gouvernement fédéral à l'égard d'un certain nombre de cyberincidents graves. Cette intervention a donné lieu à la création d'un plan d'action, à la révision du Plan de gestion des incidents de la TI et au renforcement du cadre de l'Architecture intégrée de sécurité. Le Secrétariat continuera d'adapter sa réponse au risque de manière à suivre le rythme de la technologie afin de lutter contre des menaces importantes.

La figure 2 présente les plus récentes statistiques sur la cybersécurité au gouvernement fédéral.

**Figure 2 : La cybersécurité du gouvernement du Canada en chiffres**

*L'industrie du gouvernement fédéral et le secteur du développement des entreprises comprennent des organisations comme le Conseil national de recherches Canada, Statistique Canada, l'Agence spatiale canadienne et le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes.

## Décalage entre les compétences actuelles et les besoins futurs

En vue de maintenir une fonction publique qui dispose des compétences et du talent requis pour répondre aux besoins à venir du gouvernement fédéral, le Secrétariat a amélioré sa façon de prévoir et d'analyser les besoins liés à l'effectif à l'échelle de la fonction publique.

Le Secrétariat a également collaboré avec l'École de la fonction publique du Canada, la Commission de la fonction publique du Canada, le Bureau du Conseil privé et les ministères à l'élaboration d'une stratégie visant à attirer les Canadiens de la génération Y et ceux qui en sont au milieu de leur carrière pour les recruter dans la fonction publique, les maintenir en poste et promouvoir leur perfectionnement.

Il existe désormais une compréhension accrue des lacunes actuelles liées aux compétences, et des stratégies sont mises en place pour les pallier. Ainsi, le risque d'un décalage entre les compétences actuelles et les besoins futurs a été relativement réduit.

La figure 3 présente les données les plus récentes sur le nombre de nouveaux employés embauchés à des postes d'une durée indéterminée dans la fonction publique fédérale selon leur âge.

**Figure 3 : Nouveaux employés nommés pour une période indéterminée dans l'administration publique centrale (APC) selon l'âge (2014-2015)**

## Écarts dans les renseignements présentés au Parlement et au Cabinet

Afin de pallier les éventuelles lacunes dans les renseignements présentés au Parlement et au Cabinet, le Secrétariat a amélioré ses pratiques et ses processus opérationnels liés à la gestion de l'information, en plus d'accroître les mesures de diligence raisonnable. Le Secrétariat a aussi rendu accessibles davantage de renseignements sur le rendement par l'intermédiaire de l'InfoBase du SCT. Le nombre d'activités en cours pour améliorer l'information sur le rendement, l'accent renouvelé sur la prise de décisions fondées sur des résultats et des éléments probants, et l'engagement de la haute direction à cet égard ont corrigé ces lacunes. Il reste, cependant, du travail à mener pour renforcer les renseignements sur le rendement et la capacité d'analyse des données du Secrétariat.

## Risques cernés à la mi-exercice

La lettre de mandat remise au nouveau président du Conseil du Trésor en novembre 2015 comportait des attentes élevées quant aux progrès à réaliser dans de courts délais à l'égard d'un certain nombre de priorités du gouvernement. Les initiatives menées pour répondre à ces priorités sont complexes et horizontales. Les ministères doivent collaborer étroitement et les intervenants doivent être mobilisés davantage.

La plupart des initiatives portent sur l'accroissement de la capacité de la TI et des investissements à cet égard. Le Secrétariat a cerné trois risques supplémentaires à la mi-exercice. Si ces trois risques se concrétisent, ils auront des répercussions considérables sur la capacité du Secrétariat à atteindre ses priorités. Le Secrétariat surveille ces risques de près et adapte ses interventions, le cas échéant.

Les trois risques additionnels sont les suivants :

- lenteur de la mise en œuvre;
- capacité insuffisante pour exécuter un projet à l'échelle du gouvernement;
- capacité de TI limitée.

### Lenteur de la mise en œuvre

Le gouvernement a établi des attentes élevées à l'égard de la fonction publique au chapitre de la formulation de conseils de grande qualité et de l'obtention rapide de résultats pour les Canadiens. Le Secrétariat possède aussi une solide expérience, mais il demeure toutefois un risque que les initiatives prioritaires n'entraînent pas les résultats voulus ou qu'elles ne soient pas mises en œuvre au rythme prévu. Afin de gérer ce risque, le Secrétariat a adopté une approche axée sur les résultats et l'exécution.

Approche axée sur les résultats et l'exécution

Cette approche comprend des buts et des indicateurs de rendement clairs pour tous les engagements. L'approche est dirigée par un agent en chef des résultats et de l'exécution, et elle est appuyée par une petite unité des résultats et de l'exécution.

Les outils et les processus du Secrétariat pour mettre en œuvre l'approche axée sur les résultats et l'exécution ont servi en tant que modèles dans d'autres ministères fédéraux. Au cours de la prochaine année, les efforts déployés par le Secrétariat porteront sur le renforcement d'une approche fondée sur des éléments probants pour mettre en œuvre les initiatives et le processus décisionnel.

### Capacité insuffisante pour exécuter un projet à l'échelle du gouvernement

Au début de l'exercice 2015-2016, le risque d'une capacité insuffisante pour soutenir l'exécution de projets à l'échelle du gouvernement se limitait à l'initiative de transformation des services administratifs, qui vise à remplacer la myriade de plateformes de gestion des ressources humaines, de gestion financière et de gestion de l'information du gouvernement fédéral par des systèmes pangouvernementaux. Cette transformation pose un défi, surtout pour une organisation aussi vaste et complexe que le gouvernement fédéral. Le lancement de nouvelles initiatives horizontales à la mi-exercice a étendu le risque d'une capacité insuffisante à d'autres initiatives comme le Gouvernement ouvert, la Stratégie du gouvernement du Canada en matière de services et la revitalisation de l'accès à l'information.

La réponse du Secrétariat quant au risque de capacité insuffisante pour exécuter un projet mettait l'accent sur le renforcement de la gouvernance pour la transformation des services administratifs afin qu'elle donne lieu à une approche intégrée de la prise de décisions et de l'affectation des ressources à l'échelle du ministère, ainsi que la capacité d'exécution de projets relativement aux services administratifs. D'autres initiatives horizontales contribuent à atténuer le risque par le renforcement de la gouvernance et le déploiement d'efforts visant à recruter, à perfectionner et à maintenir en poste de nouveaux talents et de nouvelles compétences.

### Capacité de TI limitée

Il y a un risque que l'infrastructure et l'expertise actuelles de la TI ne suffisent pas à soutenir l'atteinte des priorités du Secrétariat. En 2015-2016, le Secrétariat a commencé à mettre en œuvre une réponse au risque axée sur les trois objectifs principaux qui suivent : acquérir une nouvelle technologie, optimiser l'infrastructure actuelle de la TI et perfectionner l'expertise interne requise pour soutenir de nouvelles technologies.

## Analyse du rendement par priorité

À la suite du changement de gouvernement, en octobre 2015, de nouvelles priorités ont été annoncées dans la lettre de mandat du président du Conseil du Trésor. Ce changement a dégagé le besoin de réinitialiser les cinq priorités organisationnelles que le Secrétariat avait cernées dans son Rapport sur les plans et les priorités 2015-2016 et de concevoir un nouveau cadre de mesure du rendement avec un nombre accru d'indicateurs axés sur les résultats, qui visent à mesurer ce qui importe pour les Canadiens.

Le Rapport ministériel sur le rendement 2015-2016 présente les progrès réalisés par rapport aux cinq nouvelles priorités, aux initiatives y étant liées et à leurs indicateurs respectifs. Il présente aussi le travail mené sur la sixième priorité, qui fait fond sur le travail de modernisation des activités internes du Secrétariat en cours.

| | |
|---|---|
| Priorité 1 | Un gouvernement ouvert et transparent |
| Priorité 2 | Améliorer le service aux Canadiens |
| Priorité 3 | Améliorer la surveillance, l'information et la reddition de comptes au Parlement |
| Priorité 4 | Utiliser les ressources en fonction des résultats visés |
| Priorité 5 | L'effectif de l'avenir |
| Priorité 6 | Un Secrétariat ouvert, souple et propice à la collaboration |

Les progrès réalisés à l'égard de chacune des priorités et des initiatives connexes se fondent sur une évaluation des progrès réalisés par le Secrétariat par rapport à des jalons clés dans le cadre de l'approche axée sur les résultats et l'exécution.

## Priorité 1 : Un gouvernement ouvert et transparent

**La promesse :** Le gouvernement du Canada a promis de rendre le gouvernement plus ouvert et transparent.

Le Secrétariat soutient cet engagement en dirigeant les efforts en vue d'améliorer l'accès aux renseignements du gouvernement par les Canadiens et à leurs propres renseignements personnels que le gouvernement détient, et à offrir de meilleures possibilités de communication avec le gouvernement. Une ouverture et une transparence accrues permettront au gouvernement de demeurer concentré sur les valeurs et les attentes des Canadiens.

**BILAN**
100 % des initiatives clés en cours et sur la bonne voie

### Notre point de départ

Les Canadiens veulent participer au processus décisionnel du gouvernement et exigent de ce dernier qu'il soit plus ouvert. Les données indiquent que le gouvernement doit investir pour améliorer sa façon d'interagir avec les citoyens.

| | | |
|---|---|---|
| À la fin de l'exercice 2014-2015, seulement 49 p. 100 des ministères et organismes avaient publié leurs ensembles de données, ce qui signifie qu'une **mine de renseignements n'est pas exploitée**. | En 2014-2015, le gouvernement a répondu à 87,5 p. 100 des demandes d'information selon les délais fixés. **Il est difficile de maintenir les normes de service** en raison du nombre et de la complexité croissants des demandes. | En 2014-2015, le gouvernement a répondu à 82,5 p. 100 des demandes de renseignements personnels dans les délais fixés, mais **le processus demeure trop épineux**. |

### Nos actions

Afin de soutenir cette priorité, le Secrétariat mène les initiatives qui suivent :

- Un **gouvernement ouvert** afin que les Canadiens aient un plus grand accès aux données et à l'information du gouvernement.
- **Revitaliser l'accès à l'information** afin que les Canadiens puissent accéder rapidement à l'information du gouvernement à laquelle ils ont le droit d'accéder.
- **Simplifier les demandes de renseignements personnels** afin que les Canadiens puissent accéder rapidement aux renseignements personnels que le gouvernement fédéral détient sur eux.
- **Moderniser la politique de communication du gouvernement** afin que les Canadiens puissent communiquer activement avec le gouvernement fédéral par l'intermédiaire d'un éventail de canaux.
- **Renforcer la reddition de comptes à l'égard de la publicité du gouvernement** afin de s'assurer qu'elle est impartiale.

## Nos réalisations en 2015-2016

**Gouvernement ouvert** — En cours et sur la bonne voie

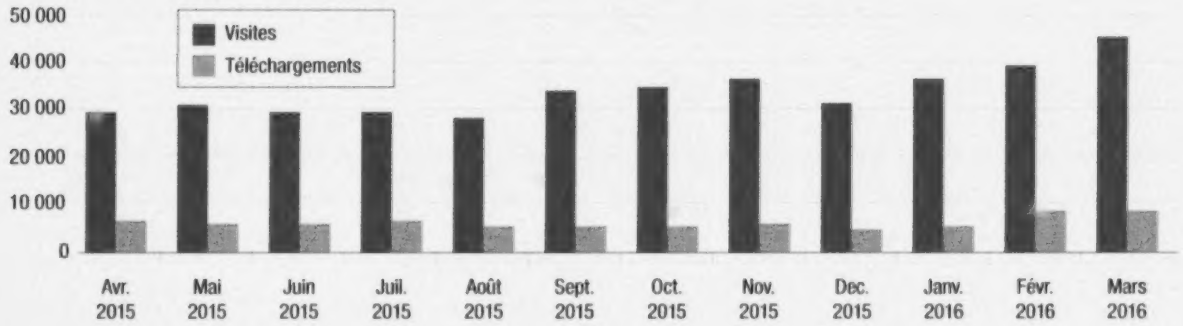
Date de début : novembre 2015; en cours

Soutien au sous-programme 1.3.4 : Leadership de transformation

- Un montant supplémentaire de 11,5 millions de dollars sur cinq ans a été accordé dans le budget fédéral de 2016 afin que le Secrétariat puisse doubler sa capacité pour ainsi appuyer le Gouvernement ouvert.
- Nous avons jeté les bases des consultations publiques en ligne et en personne sur le gouvernement ouvert à l'échelle du pays afin d'obtenir les points de vue des Canadiens sur un nouveau plan pour le Gouvernement ouvert.
- Nous avons travaillé à l'élaboration du troisième Plan biannuel dans le cadre du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert.

La figure 4 démontre le nombre croissant de visites sur le portail du Gouvernement ouvert et de téléchargements effectués à partir de ce dernier en 2015-2016.

**Figure 4 : Nombre de visites sur le portail du Gouvernement ouvert et de téléchargements à partir de ce dernier en 2015-2016**



### Revitaliser l'accès à l'information — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; date d'achèvement : à déterminer

Soutien au sous-programme 1.2.3 : Politique de gestion de l'information et des technologies de l'information

- Un montant de 3,1 millions de dollars sur deux ans a été accordé dans le budget fédéral de 2016, afin de soutenir l'engagement du gouvernement à revitaliser l'accès à l'information.
- Nous avons annoncé une approche en deux étapes pour revitaliser l'accès à l'information :
  - Étape 1 : Le Secrétariat a préparé le terrain en vue des consultations publiques sur les améliorations à la Loi. En 2016-2017, le gouvernement procèdera à la mise en œuvre de ses propositions visant à améliorer l'accès à l'information et apportera d'autres changements découlant des consultations.
  - Étape 2 : Le gouvernement amorcera le premier examen quinquennal complet de la Loi à compter de 2018.

### Simplifier les demandes de renseignements personnels — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; date d'achèvement : en cours

Soutien au sous-programme 1.2.3, Politique de gestion de l'information et des technologies de l'information

- Un montant de 9,8 millions de dollars sur cinq ans a été accordé dans le budget fédéral de 2016 en vue de permettre aux Canadiens d'accéder plus facilement à leurs renseignements personnels détenus par le gouvernement.
- Nous avons préparé le terrain en vue des consultations sur la mise en œuvre d'une garantie de 30 jours au titre des demandes de renseignements personnels, laquelle est étayée par une explication écrite lorsqu'une réponse n'est pas fournie dans un délai de 30 jours.
- Nous avons défini l'approche à l'égard d'un site Web simple et central où les Canadiens peuvent présenter des demandes d'accès à l'information et de renseignements personnels auprès de n'importe quelle institution gouvernementale.

### Moderniser la politique de communication du gouvernement — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; date d'achèvement : juin 2016

Soutien au sous-programme 1.2.4 : Politiques externes

- Nous avons posé les jalons de la nouvelle Politique sur les communications et l'image de marque du Conseil du Trésor, laquelle est entrée en vigueur le 11 mai 2016. La nouvelle politique offre davantage d'options aux ministères gouvernementaux afin d'engager le dialogue avec les Canadiens dans le contexte numérique d'aujourd'hui.

**Renforcer la reddition de comptes à l'égard de la publicité du gouvernement** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; date d'achèvement : à déterminer

Soutien au sous-programme 1.2.4 : Politiques externes

- Nous avons travaillé à l'instauration d'un processus d'examen externe indépendant afin de garantir que la publicité est impartiale.
- Nous avons élaboré la Directive sur la gestion des communications, laquelle est entrée en vigueur le 11 mai 2016.

## Priorité 2 : Améliorer le service aux Canadiens

**La promesse :** Le gouvernement du Canada s'est engagé à faciliter l'accès aux services gouvernementaux en ligne et à établir de nouvelles normes de rendement pour les services fédéraux afin de répondre aux attentes en hausse des Canadiens et des entreprises.

Le Secrétariat soutient cet engagement au moyen de diverses initiatives, y compris celles visant à faire progresser une Stratégie du gouvernement du Canada en matière de services et à faire le suivi de nouvelles normes de rendement pour les principaux services gouvernementaux. Il dirige aussi les efforts déployés afin de s'assurer que les fonctions administratives du gouvernement sont adaptées pour favoriser l'amélioration des services offerts aux Canadiens.

**BILAN**
100 % des initiatives clés en cours et sur la bonne voie

### Notre point de départ

Les citoyens s'attendent à ce que leur gouvernement leur offre des services de qualité élevée lorsqu'ils en ont besoin. Selon de récents sondages, les attentes à l'égard des services gouvernementaux en ligne augmentent étant donné qu'un nombre croissant de personnes ont accès à Internet et à des appareils mobiles, et qu'elles les utilisent. La population veut vivre une expérience dynamique et simplifiée.

| | |
|---|---|
| Recours aux trois canaux de service principaux du gouvernement du Canada<br>**En personne : 8 millions** de clients aidés<br>**Par téléphone : 54 millions** d'appels au numéro 1-800-OCanada et aux lignes de secours pour l'assurance-emploi, le Régime de pensions du Canada, la Sécurité de la vieillesse et l'impôt et les prestations<br>**En ligne : 326 millions** de visites de sites Web et d'ouvertures de sessions (sur les sites Web Canada.ca, de l'Agence du revenu du Canada, et de Service Canada, et dans la fonction Mon dossier) | La **satisfaction** à l'égard du service fédéral est **inférieure à la moyenne** pour les services offerts par tout gouvernement au Canada.<br><br>Le portrait de la prestation des services à l'échelle fédérale est vaste et fragmenté et **de nombreux services ne sont pas encore accessibles en ligne**. |

### Nos actions

Afin de soutenir cette priorité, le Secrétariat mène les initiatives ci-après :

- **Faire progresser une nouvelle Stratégie du gouvernement du Canada en matière de services** pour soutenir les améliorations à l'échelle du gouvernement au titre de la prestation de services aux Canadiens et aux entreprises. Ces améliorations comprennent un accès sécurisé aux services du gouvernement pour les Canadiens et les entreprises, et elles s'appuient sur la Politique sur les services du Conseil du Trésor.
- **Établir et assurer le suivi de nouvelles normes de rendement**, qui tiennent compte des priorités, des attentes et du niveau de satisfaction des clients, et qui présentent clairement les progrès et les résultats.

- **Transformer les fonctions administratives pangouvernementales** pour accroître l'efficience des activités du gouvernement du Canada et, par conséquent, aider les fonctionnaires à répondre davantage aux besoins des citoyens, puis fournir aux employés des outils et des processus actualisés.

## Nos réalisations en 2015-2016

**Faire progresser une nouvelle Stratégie du gouvernement du Canada en matière de services** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; date d'achèvement : à déterminer
Soutien au sous-programme 1.2.4 : Politiques externes

- En collaboration, avec les ministères chargés de la prestation de services, nous avons élaboré un cadre pour la stratégie en matière de services, y compris des objectifs, des éléments de base et une approche afin de concevoir et de mettre en œuvre cette dernière, et de faire le suivi du rendement.
- Un montant de 17,8 millions de dollars sur cinq ans a été accordé dans le budget fédéral de 2016 pour soutenir l'élaboration d'une stratégie en matière de services axés sur la clientèle et mener à bien la migration des sites Web du gouvernement vers Canada.ca.
- Nous avons amélioré la présence Web du gouvernement du Canada pour les Canadiens par l'intermédiaire d'un site Web Canada.ca unique, convivial pour les appareils mobiles, axé sur l'utilisateur et facilement accessible et consultable, dont le lancement a été effectué en décembre 2015.

**Établir de nouvelles normes de rendement et en faire le suivi** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; date d'achèvement : décembre 2018
Soutien au sous-programme 1.2.4 : Politiques externes

- Nous avons recueilli des renseignements préliminaires sur le rendement en vue d'éclairer l'élaboration de nouvelles normes de rendement, lesquelles doivent être constituées en vertu de la nouvelle Politique sur les services du Conseil du Trésor, laquelle est entrée en vigueur en 2015-2016.

**Transformer les fonctions administratives pangouvernementales** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; en cours
Soutien au sous-programme 1.3.4 : Leadership de transformation

- Nous avons assuré la transition de 32 organisations représentant environ 41 000 employés dans un nouveau système de ressources humaines, qui appuie les gestionnaires dans leurs mesures de dotation et de classification, ainsi que les professionnels des ressources humaines dans leur rôle touchant le respect des politiques.
- Le montant de 70,2 millions de dollars a été accordé dans le budget fédéral de 2016 pour soutenir l'élaboration d'une analyse de rentabilisation et transformer les services de ressources humaines, de gestion financière et de gestion de l'information.
- Nous avons mis sur pied un comité de gouvernance formé de sous-ministres afin de diriger l'exécution d'une approche intégrée à l'égard du processus décisionnel et de l'attribution des ressources à l'échelle du gouvernement.

- Nous avons créé un Bureau de gestion de projet du gouvernement afin de gérer les activités de transformation des fonctions administratives et de répondre au besoin d'assurer un leadership constant à cet égard.
  - Nous avons dirigé une sous-composante de cette initiative, soit la transformation de la gestion financière, qui porte sur les tâches préliminaires aux fins de la création d'une solution commune du système de gestion des finances et du matériel (SAP) à l'intention des ministères et des organismes dont la complexité opérationnelle en matière de gestion financière est faible. À l'avenir, ces organisations auront recours à la même plateforme, ce qui suscitera des gains d'efficacité au titre de l'ensemble des processus opérationnels et favorisera la normalisation des données.
  - Nous avons mené à bien une analyse environnementale, qui a permis de cerner les lacunes et d'élaborer une stratégie pour l'intégration des données et des systèmes en matière de ressources humaines et de finances.

## Priorité 3 : Améliorer la surveillance, l'information et la reddition de comptes au Parlement

**La promesse :** Le gouvernement du Canada est résolu à améliorer la surveillance financière et à utiliser les meilleurs renseignements accessibles.

Le Secrétariat s'emploiera à améliorer l'harmonisation et la qualité des renseignements financiers présentés au Parlement et il mettra à jour les politiques du Conseil du Trésor afin d'adopter une approche plus moderne à l'égard de la fonction de contrôleur.

**BILAN**
100 % des initiatives clés en cours et sur la bonne voie

### Notre point de départ

Les ministres du Cabinet et les parlementaires ont besoin d'obtenir des renseignements financiers exacts en temps opportun pour prendre des décisions éclairées sur les lois, les programmes et les services qui touchent les Canadiens chaque jour. D'un exercice à l'autre, le budget fédéral et le budget principal des dépenses sont déposés au Parlement à peu près au même moment. Ce moment signifie que le Budget principal des dépenses pour l'année ne représente pas habituellement les plans de dépenses indiqués dans le budget fédéral pour cette même année.

| | | |
|---|---|---|
| **Il s'écoule en moyenne 13 mois** après l'annonce du financement au titre d'une initiative avant que l'organisation reçoive les fonds. | Les politiques du Conseil du Trésor liées à la gestion financière sont prescriptives et limitent la capacité des ministères à prendre des risques éclairés. Le travail de plus de 22 000 fonctionnaires qui offrent des services financiers et qui gèrent des actifs pour soutenir les programmes du gouvernement fédéral est touché. | La **capacité** à cerner les coûts des propositions législatives et de programmes **varie** d'un ministère à l'autre. |

### Nos actions

Afin de soutenir cette priorité, le Secrétariat mène les initiatives ci-après :

- **Améliorer la surveillance et la reddition de comptes au Parlement** afin de lui permettre d'examiner plus attentivement les dépenses du gouvernement et de mettre en œuvre rapidement les mesures budgétaires.
- **Effectuer des établissements de coûts transparents et de grande qualité** pour appuyer le processus décisionnel.
- **Moderniser la fonction de contrôleur** pour transformer divers aspects de la gestion financière et soutenir le perfectionnement professionnel ainsi que la gestion des talents chez les professionnels de la gestion financière.

## Nos réalisations en 2015-2016

**Améliorer la surveillance et la reddition de comptes au Parlement** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; date d'achèvement : novembre 2017

Soutien au sous-programme 1.1.2 : Analyse des dépenses et gestion de l'affectation des ressources

- Nous avons consulté des intervenants clés, y compris le Conseil du Trésor, le Cabinet, le Parlement, le directeur parlementaire du budget, des experts externes et les médias sur la façon d'harmoniser les processus du budget fédéral et des budgets des dépenses pour rendre la planification, l'utilisation et le suivi des fonds publics plus rapides et plus transparents.
- Nous avons amélioré la reddition de comptes au Parlement sur les prévisions de fonds non utilisés, par la publication de nouvelles données en ligne dans le Budget supplémentaire des dépenses (C) 2015-2016.
- Nous avons pris des mesures pour garantir que le Budget supplémentaire des dépenses (A) établit un rapprochement entre le financement annoncé dans le budget fédéral de 2016 et celui demandé dans le cadre du Budget principal des dépenses 2016-2017 afin de permettre au Parlement de suivre plus facilement les dépenses et de tenir le gouvernement imputable.

**Effectuer des établissements de coûts transparents et de grande qualité** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; en cours

Soutien au sous-programme 1.1.1 : Soutien des décisions du Cabinet

- Le Centre d'expertise en établissement des coûts a mené un examen plus approfondi de 68 documents du Cabinet à valeur et à risque élevés, dont la valeur estimée est de 75 milliards de dollars.
- Nous avons fait la promotion de la création d'une désignation professionnelle en établissement des coûts pour accroître la capacité à cet égard au gouvernement fédéral.

Pleins feux sur : Une stratégie pour améliorer les estimations de coûts au gouvernement fédéral

Le Centre d'expertise en établissement des coûts du Secrétariat a élaboré une stratégie pour améliorer la capacité d'établissement des coûts des ministères et des organismes afin qu'ils puissent présenter de meilleurs renseignements sur les coûts à l'appui du processus décisionnel. La stratégie comprend les éléments suivants :

- une évaluation continue de la maturité de la fonction d'établissement de coûts dans les ministères clés;
- un partenariat entre le centre d'expertise et la International Cost Estimating and Analysis Association pour créer une désignation professionnelle en établissement des coûts au Canada;
- l'élaboration continue de directives sur l'établissement des coûts;
- une communauté de pratique active, formée de professionnels de ministères différents qui se réunissent tous les mois pour échanger des renseignements, des outils et des idées et pour faire progresser l'établissement des coûts au gouvernement fédéral.

**Moderniser la fonction de contrôleur** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; date d'achèvement : décembre 2016

Soutien au sous-programme 1.2.1 : Politique de gestion des finances

- Nous avons commencé à examiner le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste de professionnels de la gestion financière.
- Nous avons articulé une vision et une stratégie pour un programme renouvelé de perfectionnement de la prochaine génération de dirigeants principaux des finances (DPF) afin de pallier une lacune démographique dans cette communauté. Ce travail comprenait la poursuite de recherches approfondies sur l'état actuel de la communauté, les aspirations professionnelles, la formation, les ensembles de compétences et le mouvement futur.
- En collaboration avec l'Université d'Ottawa, nous avons conçu un programme de perfectionnement en leadership de sept mois, qui a fait l'objet d'un projet pilote. En tout, 42 cadres supérieurs et gestionnaires ont participé à ce programme, créé pour promouvoir la pollinisation croisée entre les communautés de l'audit interne, des finances, de l'approvisionnement, de l'évaluation et de la planification, et perfectionner des compétences clés en leadership pour soutenir les efforts de gestion des talents pour la fonction de contrôleur.
- Nous avons lancé un programme d'intégration pour les nouveaux dirigeants principaux de la vérification afin de les appuyer dans l'offre de services d'audits internes de qualité aux ministères et leur permettre en retour de soutenir les sous-ministres dans leur rôle d'administrateurs de comptes.
- Nous avons présenté un Guide pour les comités ministériels d'audit afin de demeurer à l'affût des changements apportés à la fonction d'audit interne à l'échelle du gouvernement au cours des dernières années.

## Priorité 4 : Utiliser les ressources en fonction des résultats visés

**La promesse :** Le gouvernement du Canada s'est engagé à harmoniser les ressources par rapport aux résultats qui ont l'incidence la plus positive sur la vie des Canadiens.

Le Secrétariat jouera un rôle de premier plan dans la promotion de nouvelles approches à l'égard des programmes et des politiques à l'échelle du gouvernement et il s'emploiera à changer la culture de gestion pour accroître la qualité et l'utilisation de données et de renseignements sur le rendement à l'échelle du gouvernement.

**BILAN**
100 % des initiatives clés en cours et sur la bonne voie

### Notre point de départ

Les Canadiens s'attendent à ce que le gouvernement mette en œuvre des programmes et des services efficaces et efficients qui répondent à leurs besoins. Afin de répondre à cette attente, le gouvernement doit disposer d'éléments probants sur lesquels fonder des décisions relatives aux améliorations de programme. Pour apporter des améliorations de programme, il faut disposer de politiques d'approvisionnement modernes, un ensemble de politiques rationalisé et être disposé à essayer de nouvelles approches ainsi qu'à prendre des risques intelligents.

| | |
|---|---|
| **Moins de 50 p. 100 des grands ministères utilisent l'information** de leurs cadres et stratégies de mesure du rendement, de leurs évaluations et d'autres outils axés sur les résultats pour soutenir leurs propositions au Cabinet et au Conseil du Trésor. | • **62 p. 100** des grands ministères et organismes (GMO) utilisent de façon constante des renseignements sur le rendement pour cerner les risques.<br>• **68 p. 100** des GMO utilisent de façon constante des renseignements sur le rendement pour établir des priorités.<br>• **68 p. 100** des GMO utilisent de façon constante des renseignements sur le rendement pour soutenir l'affectation de ressources |
| Le Secrétariat soutient actuellement plus de 200 instruments de politique du Conseil du Trésor, y compris 8 cadres, 74 politiques, 73 directives et 79 normes. Par conséquent, **les règles ne prévoient pas de responsabilités claires et sont difficiles à trouver et à appliquer**. | L'ensemble actuel de **politiques liées à l'approvisionnement est désuet.** Les règles et les rôles doivent être simplifiés, clarifiés et mis à jour. |

## Nos actions

Afin de soutenir cette priorité, le Secrétariat mène les initiatives ci-après :

- **Essayer de nouvelles approches** afin de veiller à intégrer l'innovation et la mesure continues à la conception et à l'exécution de politiques et de programmes.
- **Assurer une gestion axée sur les résultats**, afin de s'assurer que les organisations du gouvernement du Canada se concentrent sur les résultats qui importent aux yeux des Canadiens et qu'elles montrent ces résultats par l'intermédiaire d'évaluations et de rapports réguliers.
- **Moderniser l'approvisionnement** en collaboration avec Services publics et Approvisionnement Canada, afin de faciliter l'approvisionnement au gouvernement et d'assurer une meilleure optimisation des ressources.
- **Renouveler l'ensemble des politiques** afin qu'elles soient simplifiées et qu'elles soutiennent une gestion moderne.

## Nos réalisations en 2015-2016

### Essayer de nouvelles approches — En cours et sur la bonne voie

Date de début : mars 2016; en cours

Soutien au sous-programme 1.1.2 : Analyse des dépenses et gestion de l'affectation des ressources

- Nous avons consulté d'autres ministères afin d'évaluer les besoins et de déterminer la meilleure approche.

### Assurer une gestion axée sur les résultats — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; en cours

Soutien aux sous-programmes 1.1.1 : Soutien des décisions du Cabinet, et 1.2.5 : Politique de gestion organisationnelle

- Nous avons élaboré la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, laquelle est entrée en vigueur le 1er juillet 2016. La nouvelle politique améliorera la façon dont le gouvernement exprime ses résultats et mesure son rendement, et dont il utilise ces renseignements pour attribuer des ressources aux responsabilités essentielles et aux priorités et les harmoniser avec ces dernières en vue d'améliorer sa présentation de rapports aux Canadiens.

### Moderniser l'approvisionnement — En cours et sur la bonne voie

Date de début : janvier 2016; date d'achèvement : décembre 2017

Soutien au sous-programme 1.2.1 : Politique de gestion des finances

- En mars 2016, des instruments de politique provisoires ont été conçus à des fins de consultation interne.

### Renouveler l'ensemble des politiques — En cours et sur la bonne voie

Date de début : janvier 2016; date d'achèvement : septembre 2016

Soutien au sous-programme 1.2 : Développement et surveillance des politiques de gestion

- Nous avons commencé à examiner l'ensemble des instruments de politique du Conseil du Trésor afin de rationaliser les règles, de clarifier les responsabilités, d'améliorer l'expérience de l'utilisateur et de mettre l'accent sur le rendement, l'innovation et la prise de risque équilibrée.

## Priorité 5 : L'effectif de l'avenir

**La promesse :** Le gouvernement du Canada s'est engagé à collaborer avec la fonction publique pour offrir des services efficaces et professionnels aux Canadiens.

Le Secrétariat aidera le gouvernement du Canada à s'acquitter de son rôle d'employeur moderne en soutenant des négociations collectives de bonne foi et en dirigeant des mesures pour créer un milieu de travail sain et exempt de harcèlement. Cela comprend des efforts pour renforcer les valeurs de l'administration publique centrale au chapitre de la promotion des langues officielles, du respect dans le milieu de travail, et de la diversité et de l'inclusion.

**BILAN**
100 % des initiatives clés en cours et sur la bonne voie

### Notre point de départ

La fonction publique fédérale représente l'un des éléments clés de la démocratie canadienne et est reconnue au Canada et partout au monde pour son impartialité, son professionnalisme et sa fiabilité. Elle constitue l'employeur le plus important au Canada et compte environ 190 000 employés dans l'administration publique centrale. Afin que le gouvernement puisse honorer ses engagements, le milieu de travail de la fonction publique doit être sain et respectueux, productif et engagé, en plus de représenter la diversité et la dualité linguistique de la population canadienne.

| | | |
|---|---|---|
| Santé mentale<br>En 2015-2016, 49 p. 100 des demandes d'invalidité à long terme étaient liées à la santé mentale. | Milieu de travail respectueux<br>Dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014, 79 p. 100 des employés ont indiqué que leur organisation les traitait avec respect, ce qui correspond à une hausse de 3 p. 100 par rapport à 2011. Toutefois, 19 p. cent ont indiqué qu'ils avaient été victimes de harcèlement au travail au cours des deux dernières années. | Langues officielles<br>Il est difficile de s'assurer que des services bilingues sont offerts où et quand ils sont nécessaires, vu les données démographiques changeantes, les nouveaux modèles de prestation de service et les attentes croissantes du public. |
| Diversité et inclusion<br>Les quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi (les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones) ont atteint les niveaux de disponibilité de l'effectif, mais trois d'entre eux sont sous-représentés dans les cadres de la fonction publique (soit les femmes, les minorités visibles et les Autochtones). | | Négociation collective<br>Toutes les conventions collectives, sauf une de l'administration publique centrale, sont arrivées à échéance en 2014. La convention collective de l'Agence du revenu du Canada est arrivée à échéance en 2012. Les retards dans la négociation collective entraînent des pressions financières, une complexité des programmes et un environnement de relations de travail instable. |
| Recrutement<br>Les taux de recrutement demeurent élevés, mais il y a des possibilités de recruter les personnes qui possèdent les compétences et les profils démographiques dont l'effectif aura besoin à l'avenir. L'âge moyen des nouveaux employés nommés pour une période indéterminée dans la fonction publique fédérale correspondait à 36 ans en 2014-2015, par rapport à 37 ans l'année précédente. | | |

## Nos actions

Afin de soutenir cette priorité, le Secrétariat mène les initiatives ci-après :

- **Améliorer la santé mentale** dans le milieu de travail de la fonction publique.
- **Soutenir un lieu de travail exempt de harcèlement et de violence sexuelle** afin que les personnes qui travaillent dans la fonction publique se sentent en sécurité et respectées.
- **S'assurer que les services fédéraux sont offerts conformément à la Loi sur les langues officielles**.
- **Accroître le nombre de Canadiens autochtones et membres d'autres groupes minoritaires dans des postes de leadership** de sorte que les leaders de la fonction publique représentent la diversité de la population canadienne.
- **Renforcer la stratégie de recrutement** de nouveaux fonctionnaires et **leur mobilisation**.
- **Négocier de bonne foi** afin de rétablir une culture de respect à l'égard de la fonction publique et dans celle-ci.
- **Instaurer un nouveau régime de relations de travail** pour la Gendarmerie royale du Canada.

## Nos réalisations en 2015-2016

**Améliorer la santé mentale** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; en cours

Soutien au sous-programme 1.2.2 : Politique de gestion des personnes

- Au début de l'année 2015, le Groupe de travail mixte sur la santé mentale a été mis sur pied pour améliorer la santé mentale et la sécurité dans le lieu de travail fédéral et examiner comment le gouvernement peut s'harmoniser au mieux avec la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail de la Commission de la santé mentale du Canada. Le groupe de travail est une tribune syndicale-patronale collaborative visant à résoudre les enjeux qui sont source d'inquiétude mutuelle.
- Le comité technique du groupe de travail a présenté son premier rapport à son comité directeur en décembre 2015.

**Soutenir un lieu de travail exempt de harcèlement et de violence sexuelle** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; en cours

Soutien au sous-programme 1.2.2 : Politique de gestion des personnes

- Nous avons mis sur pied un groupe de travail interministériel afin de formuler des recommandations pour appuyer un milieu de travail où le harcèlement et la violence sexuelle n'ont pas leur place.
- La collaboration avec les ministères s'est poursuivie pour faire la promotion d'une culture de respect fondée sur le **Code de valeurs et d'éthique du secteur public**.

**S'assurer que les services fédéraux sont offerts conformément à la Loi sur les langues officielles** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; en cours

Soutien au sous-programme 1.2.2 : Politique de gestion des personnes

- Le **Rapport annuel sur les langues officielles 2014-2015** du président du Conseil du Trésor a été déposé :
  - Dans ce rapport, on indiquait que les institutions fédérales avaient pour la plupart continué de veiller à offrir des communications et des services au public dans les deux langues officielles dans des bureaux bilingues et à mettre des mesures en place pour créer et maintenir un environnement de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles dans les régions bilingues.

**Accroître le nombre de Canadiens autochtones et membres d'autres groupes minoritaires dans des postes de leadership** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; en cours

Soutien au sous-programme 1.2.2 : Politique de gestion des personnes

- Nous avons soutenu un nouveau processus de nomination par le gouverneur en conseil dirigé par le Bureau du Conseil privé, ainsi que les efforts en matière de gestion des talents pour accroître l'accès des femmes, des Canadiens autochtones et des groupes minoritaires à des postes de direction dans la fonction publique.
- Nous avons dirigé le Cercle des champions et présidents des personnes autochtones, qui a fait du leadership, du perfectionnement et de l'encadrement des Autochtones sa priorité.
  - Le cercle des présidents s'efforcera de faire fond sur des initiatives qui ont connu du succès ailleurs dans la fonction publique, y compris l'Initiative pour le développement du leadership autochtone, à Affaires autochtones et du Nord Canada, ainsi que le projet pilote sur l'encadrement des Autochtones à la Défense nationale.
- Nous avons présenté les nouvelles estimations sur la disponibilité de l'effectif selon des données issues du recensement de 2011 dans le 23e Rapport annuel au Parlement sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada.

**Renforcer la stratégie de recrutement de nouveaux fonctionnaires et leur mobilisation** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2015; en cours

Soutien au sous-programme 1.2.2 : Politique de gestion des personnes

- Afin de contribuer à réduire l'âge moyen des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée, le Secrétariat a collaboré avec l'École de la fonction publique du Canada, la Commission de la fonction publique du Canada, le Bureau du Conseil privé et les ministères pour élaborer une stratégie visant à attirer, à recruter, à perfectionner et à maintenir en poste les Canadiens de la génération Y et ceux à mi-chemin dans leur carrière.
- Le Secrétariat a poursuivi sa collaboration avec les ministères pour cerner les principales compétences et exigences professionnelles permettant d'éclairer les efforts futurs de recrutement dans la fonction publique.

**Négocier de bonne foi** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : novembre 2013; en cours

Soutien au sous-programme 1.3.2 : Relations de travail

- Le 2 février 2016, nous avons présenté une mesure législative en vue d'abroger le projet de loi C-59, qui donne au gouvernement le pouvoir de déroger de manière unilatérale au processus de négociation collective et d'imposer un nouveau système de congés de maladie.
- Les négociations entre le gouvernement du Canada et la plupart des agents négociateurs, y compris l'Alliance de la fonction publique du Canada et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, se sont poursuivies.

**Instaurer un nouveau régime de relations de travail pour la Gendarmerie royale du Canada** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : avril 2015; en cours

Soutien au sous-programme 1.3.2 : Relations de travail

- Le 9 mars 2016, nous avons présenté une proposition législative afin de créer un nouveau régime de relations de travail pour la Gendarmerie royale du Canada (GRC), qui accordera à ses membres et à ses réservistes un droit de faire des choix relativement à la représentation dans les questions touchant les relations de travail.

Pleins feux sur : Le nouveau régime de relations de travail pour la Gendarmerie royale du Canada

**Éléments clés du nouveau régime faisant l'objet d'une proposition :**

- Il donne aux membres et aux réservistes de la GRC la liberté de choisir s'ils souhaitent être représentés par un agent négociateur.
- Il permet d'avoir recours à l'arbitrage exécutoire indépendant comme processus de règlement des différends pour les impasses de négociation, sans droit de grève.
- Il prévoit une seule unité de négociation nationale pour les membres et les réservistes de la GRC.

Le projet de loi a été rédigé à la suite de consultations approfondies auprès des membres réguliers de la GRC et des administrations qui possèdent des ententes avec cette dernière pour des services de police.

## Priorité 6 : Un Secrétariat ouvert, souple et propice à la collaboration

**La promesse :** Le Secrétariat s'est engagé à créer une organisation plus ouverte, plus souple et plus propice à la collaboration, qui favorise le respect et l'innovation, habilite les employés à exceller dans leur travail et maximiser les avantages pour les Canadiens.

Pour y arriver, le Secrétariat a lancé Voici le SCT, une initiative qui regroupe l'ensemble des initiatives de transformation interne du Secrétariat sous trois volets de travail : appuyer un effectif à haut rendement, favoriser un milieu de travail plus dynamique, plus ouvert et plus connecté et adopter des pratiques opérationnelles agiles et efficientes. Ces initiatives soutiennent les engagements indiqués dans Objectif 2020.

**BILAN**
100 % des initiatives clés en cours et sur la bonne voie

### Notre point de départ

En 2013, les leaders du Secrétariat ont lancé Voici le SCT, pour tendre la main aux employés et en apprendre sur leurs besoins, ainsi que pour générer des idées sur la transformation et créer les conditions propices à son déroulement. Voici des exemples de ce que nous avons entendu :

| | | |
|---|---|---|
| Il faut plus de soutien pour **perfectionner les compétences de l'avenir**, pour les gestionnaires et les employés. | Les employés n'ont pas **accès à la technologie** dont ils ont besoin pour faire leur travail rapidement et efficacement à partir de divers endroits. | Il faut s'efforcer d'adopter davantage des **pratiques novatrices** et d'encourager le réseautage. **La « paperasse »** et **trop de niveaux hiérarchiques** ralentissent nos efforts. |

En 2015-2016, on a confié au Secrétariat un programme ambitieux, formé de multiples initiatives prioritaires complexes à exécuter dans des délais serrés. Pour exécuter ce programme, l'organisation doit être souple, travailler en collaboration, adopter des pratiques opérationnelles agiles et efficientes ainsi que prendre des risques intelligents.

### Nos actions

Afin de soutenir cette priorité, le Secrétariat mène les initiatives ci-après sous les thèmes suivants :

- **Appuyer un effectif à haut rendement**, qui est souple et qui s'efforce de maintenir un milieu de travail respectueux et sain.
- **Favoriser un milieu de travail plus dynamique, plus ouvert et plus connecté**, par exemple, par le renouvellement et le regroupement de locaux pour atteindre les normes du Milieu de travail 2.0 et restructurer la technologie des fonctions administratives pour mieux gérer l'information.
- **Adopter des pratiques opérationnelles agiles et efficientes**, qui créent des possibilités de transfert de compétences et de connaissances, de rationalisation des processus et de valorisation des employés.

## Nos réalisations en 2015-2016

**Appuyer un effectif à haut rendement** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : avril 2015; en cours

Soutien au sous-programme 1.5.4 : Services de gestion des ressources humaines

### Réaliser des progrès vers la création d'un environnement de travail respectueux et sain

- Nous avons pris l'engagement « **Chaque jour** » à l'égard des employés.
- Nous avons élaboré le document Passer à l'action, dans lequel on présente les étapes concrètes que le Secrétariat entend prendre pour répondre aux préoccupations soulevées dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2014. En créant ce document, le Secrétariat vise à soutenir une gestion efficace des personnes, à étendre et à moderniser la communication et la mobilisation, à exposer des engagements clés de la direction et à favoriser un changement de culture soutenu. La mise en œuvre de ces étapes, cernées dans le document Passer à l'action, est en cours.
- Nous avons mené un projet pilote visant la tenue de réunions sautant un niveau hiérarchique, qui donne aux employés l'occasion de rencontrer leurs leaders afin d'entendre parler des priorités et des questions opérationnelles et de formuler des commentaires à cet égard, en plus de favoriser une communication plus solide à tous les niveaux.
- Nous avons nommé un champion du mieux-être, qui est chargé de promouvoir une culture qui encourage le mieux-être de l'esprit, du corps et du milieu de travail au Secrétariat et d'élaborer une stratégie sur le mieux-être organisationnel.

Pleins feux sur : L'engagement « Chaque jour »

**« Chaque jour » constitue un engagement des cadres de direction du Secrétariat à l'égard des employés afin de soutenir un environnement de travail respectueux, épanouissant et productif chaque jour. « Chaque jour » décrit le type de lieu de travail et d'effectif que le Secrétariat désire avoir, un qui attirera, qui maintiendra en poste et qui perfectionnera les bonnes personnes. Cela signifie ce qui suit :**

- **Une haute direction qui respecte et mobilise les employés en personne, qui communique des attentes claires, qui donne aux employés ce dont ils ont besoin pour accomplir leur travail, qui les fait participer au processus décisionnel et qui les informe rapidement des changements les touchant.**
- **Des employés qui sont stimulés, valorisés, soutenus, capables et qui ont des possibilités de se perfectionner et de croître.**

### Réaliser des progrès vers la création d'un effectif agile

- Nous avons mis en œuvre des initiatives liées à la mobilité, comme l'inventaire des compétences des employés et les micro-missions, pour aider les employés à acquérir des compétences et une expérience dans des domaines autres que le leur, et à se forger de nouveaux points de vue pour améliorer leurs possibilités de carrière.
- Nous avons joint plus de 1 000 employés dans le cadre d'ateliers internes sur les valeurs et l'éthique, la prévention du harcèlement, les activités dans le Milieu de travail 2.0 et la communication efficace pour prévenir les conflits.
- Nous avons créé, sous la forme d'un projet pilote, un Comité consultatif sur la gestion des talents pour le groupe professionnel EC, qui représente environ le quart des employés du Secrétariat. Le travail du Comité s'inscrit dans le cadre du processus de gestion du rendement de l'effectif.

**Favoriser un milieu de travail plus dynamique, plus ouvert et plus connecté** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : avril 2012; date d'achèvement : septembre 2017
Soutien aux sous-programmes 1.5.6 : Services de gestion de l'information, 1.5.7 : Services des technologies de l'information, 1.5.8 : Services de gestion des biens immobiliers

### Nous avons terminé la phase 1 de l'Initiative de renouvellement du milieu de travail du Secrétariat :

- Nous avons regroupé les activités du Secrétariat de manière à passer de 12 à 3 emplacements au centre-ville d'Ottawa et à ainsi réduire sa surface de bureaux de 30 p. 100.
- Nous avons déménagé 1 500 employés (65 p. 100 de l'effectif du Secrétariat) vers un nouvel immeuble situé au 90, rue Elgin, qui répond aux normes du Milieu de travail 2.0 du gouvernement du Canada
  - Le nouveau lieu de travail offre un espace ouvert à chacun des étages pour favoriser la collaboration. Il possède également plus de 929 mètres carrés d'espaces de réunion qui comprennent de grandes salles polyvalentes pouvant accueillir jusqu'à 200 personnes, des salles d'entrevue, des salles de formation, une salle de téléprésence, des zones de collaboration officieuses et des espaces pour accueillir des délégués étrangers, les médias et d'autres visiteurs.
  - Les employés peuvent utiliser la technologie audiovisuelle et de téléconférence pour collaborer en ligne, en temps réel et à partir de lieux multiples.
- Nous avons déménagé les 800 employés restants (35 p. 100) à un immeuble situé à proximité du 90, rue Elgin pour optimiser l'efficacité opérationnelle, en réduisant le temps de déplacement des employés d'un immeuble à l'autre.
- Nous avons regroupé 3 353 mètres linéaires de documents du Secrétariat afin d'offrir des mesures de protection supplémentaires pour les renseignements de nature délicate.

### Nous avons instauré de nouveaux outils et de nouvelles pratiques technologiques pour gérer l'information et accroître la sécurité. Cela comprend ce qui suit :

- Le déploiement du système national de gestion de l'information. GCDocs, sur les réseaux protégé B et secret. Les employés peuvent désormais rechercher, récupérer et réutiliser l'information plus facilement, ce qui a réduit le dédoublement et les coûts, en plus de donner lieu à des améliorations dans la façon dont le Secrétariat gère l'information de nature délicate des autres ministères.
- Nous avons remplacé tous les ordinateurs de bureau (environ 2 300) par des ordinateurs portatifs et offert un accès WiFi afin de permettre aux employés du Secrétariat de travailler depuis n'importe quel endroit dans l'immeuble. La mobilité accrue des employés fait la promotion d'une culture de travail numérique, en plus de réduire drastiquement la consommation de papier.

**Adopter des pratiques opérationnelles agiles et efficientes** — En cours et sur la bonne voie

Date de début : janvier 2015; en cours

Soutien aux sous-programmes 1.5.1 : Services de gestion et de surveillance, 1.5.2 : Services de communications, 1.5.4 : Services de gestion des ressources humaines, et 1.5.5 : Services de gestion des finances

- Nous avons continué d'alléger et d'automatiser le processus de lancement de marchés afin d'offrir aux employés et aux gestionnaires du Secrétariat des formulaires simplifiés et intelligents de libre-service en ligne pour acheter des fournitures et des services en vue de compléter leurs ressources et de produire des résultats.
- Nous avons rationalisé et amélioré le processus de consultation lié à l'élaboration du plan d'audit fondé sur le risque et du plan d'évaluation du Secrétariat pour réduire le temps consacré au processus.
- Nous avons mis en œuvre une nouvelle méthode pour réduire le délai de traitement des mesures de dotation internes.
- Nous avons étendu la fonctionnalité du système financier du Secrétariat, afin de rapprocher automatiquement les opérations effectuées par carte de crédit et de rendre les prévisions financières plus exactes.

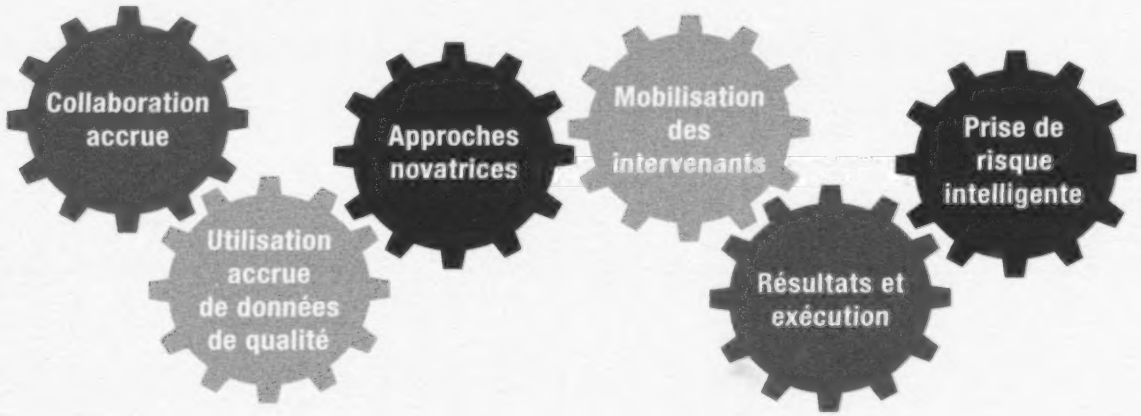
Pour en savoir davantage sur les priorités organisationnelles, veuillez consulter la lettre de mandat du président du Conseil du Trésor sur le site Web du Premier ministre du Canada.

## Leçons retenues pour améliorer le rendement

En 2015-2016, le Secrétariat s'est concentré à jeter les assises de l'exécution des priorités énoncées dans la lettre de mandat du Premier ministre au président du Conseil du Trésor et à l'adoption d'une approche axée sur les résultats et l'exécution. Le Secrétariat connaît un bon départ. Toutes les initiatives prioritaires sont en cours et sur la bonne voie.

Il ne sera toutefois pas facile de demeurer sur la bonne voie et d'assurer le succès à plus long terme. À mesure que l'on poursuit la mise en œuvre de ces initiatives, le Secrétariat devra mettre en œuvre un changement de culture. Ce changement de culture présentera à la fois des défis à surmonter et des occasions à saisir.

**Figure 5 : Changement de culture**




Établissement des priorités et mise en séquence continus : la clé pour atteindre des priorités multiples

Le Secrétariat a tôt fait de réaliser dans le processus qu'il serait difficile d'atteindre des priorités multiples en peu de temps. Le défi résidait principalement dans le volume du travail et des répercussions possibles sur la capacité d'exécution et la charge de travail des employés.

Le Secrétariat a hiérarchisé les initiatives selon leur importance, leur pertinence et leur portée. Pour toutes les initiatives de priorité élevée, des chartes d'exécution ont été conçues. Ces chartes présentent une évaluation en profondeur des priorités afin de permettre à la haute direction de vérifier les progrès, de les comparer par rapport aux priorités, de cerner des mesures et de réévaluer l'affectation des ressources.

À mesure que la mise en œuvre se poursuit, le Secrétariat continuera d'explorer des façons d'établir les priorités et de les mettre en séquence afin de contribuer à réduire au minimum le risque de ne pas produire les résultats prévus à temps et de soutenir le but ultime de maximiser les avantages pour les Canadiens.

### Données de qualité, accessibles et présentées en temps opportun : la clé des décisions fondées sur des éléments probants

Dans le cadre de l'approche axée sur les résultats et l'exécution, le Secrétariat a réorienté son cadre de mesure du rendement afin de se concentrer davantage sur les résultats fondés sur les extrants et sur des mesures visant à évaluer ce qui importe aux yeux des Canadiens. Même si cette transition est destinée à soutenir la prise de décisions fondées sur des éléments probants, cette nouvelle approche fonctionnera uniquement si des données utiles, de qualité et présentées en temps opportun sont accessibles.

Le Secrétariat a donc redoublé d'efforts dans ce domaine. Il a commencé par une évaluation des données accessibles et il a exploré les options pour pallier les lacunes, y compris celles touchant l'investissement. Parmi les options étudiées, notons l'élaboration d'indicateurs intérimaires pour mesurer les progrès à court terme, jusqu'à la mise en place de nouveaux systèmes de données et une collaboration accrue avec les autres ministères pour tirer profit de l'expertise et des systèmes à l'échelle du gouvernement.

### Groupe de travail sur la santé mentale : un bon modèle de collaboration entre le gouvernement du Canada et les syndicats de la fonction publique

Le groupe de travail mixte créé en 2015 en vue d'améliorer la santé mentale et la sécurité dans le milieu de travail fédéral s'est avéré un bon modèle de collaboration entre le gouvernement fédéral et les syndicats de la fonction publique pour aborder des enjeux qui préoccupent les deux parties. Le groupe de travail a présenté son premier rapport en décembre 2015, qui contenait des recommandations concrètes pour améliorer la santé mentale dans les organisations de la fonction publique fédérale. Ces recommandations ont été renforcées par la présentation d'un deuxième rapport, en mai 2016. Le Secrétariat songera à utiliser ce modèle de collaboration pour répondre à d'autres préoccupations, comme la diversité et l'inclusion.

### La collaboration pangouvernementale exige l'adoption de nouvelles méthodes de travail

L'engagement du Secrétariat à l'égard d'initiatives pangouvernementales, comme la transformation des services administratifs, est relativement récent. Comme toute œuvre nouvelle, il peut être difficile d'instaurer certains changements, en particulier tôt dans le processus, lorsque les structures et les règlements existants ne cadrent pas avec les nouvelles méthodes de travail. Le nombre élevé d'intervenants représente également un défi puisque chacun d'eux dispose de capacités et de besoins divers, et des priorités concurrentes.

En réponse à ces défis, le Secrétariat entreprend de nombreuses étapes. Parmi celles-ci, il adopte des approches étalées dans le temps par l'entremise de projets pilotes et de réajustements, le cas échéant, et travaille à la création de nouveaux organes de gouvernance qui témoignent de la complexité, de la portée et de la diversité du travail des intervenants tout en établissant des règles claires en matière de prise de décisions pour harmoniser les intérêts divers. Le Secrétariat reconnaît qu'il reste du travail à faire à ce chapitre. Ainsi, il concentrera ses efforts sur l'amélioration de la gestion du changement et de la communication par une meilleure intégration des projets et de la planification.

Maintenir l'élan d'Objectif 2020 en mettant l'accent sur des changements concrets pour les employés et sur des activités de mobilisation qui leur parlent

Il n'est certes pas facile de maintenir l'élan et la curiosité des employés à l'égard d'une vision évolutive qui comprend beaucoup d'initiatives de transformation à long terme, notamment vu la pression constante de produire des résultats à court terme tout en jonglant avec des priorités concurrentes.

En réponse, le Secrétariat a mobilisé des chefs de file à tous les niveaux par l'intermédiaire de diverses tribunes, y compris le comité directeur de Voici le SCT, et de séances de discussion ouvertes. Il a également maintenu la conversation sur la transformation dans le cadre d'activités de mobilisation qui parlaient aux employés. À titre d'exemple, une activité de style café a été organisée pendant la Semaine nationale de la fonction publique, qui permettait aux employés de formuler des commentaires sur les principales mesures requises pour répondre aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.

Le Secrétariat demeure axé sur des semaines de travail où il peut montrer ses progrès afin de concrétiser les changements pour les employés.

## Section III : Survol des dépenses et des ressources humaines

### Dépenses réelles

**Ressources financières budgétaires pour 2015-2016 (en dollars)**

| Budget principal des dépenses | Dépenses prévues | Autorisations totales pouvant être utilisées | Dépenses réelles (autorisations utilisées) | Écart (dépenses réelles moins dépenses prévues) |
|---|---|---|---|---|
| 6 892 444 333 | 6 892 444 333 | 6 270 667 911 | 4 127 888 742 | -2 764 555 591 |

**Ressources humaines pour 2015-2016 (équivalents temps plein)**

| Prévu | Réel | Écart (réel moins prévu) |
|---|---|---|
| 1 844 | 1 807 | -37 |

## Sommaire du rendement budgétaire

### Sommaire du rendement budgétaire pour les résultats stratégiques et les programmes (en dollars)

| Résultats stratégiques, programmes et services internes | Budget principal des dépenses 2015-2016 | Dépenses prévues en 2015-2016 | Dépenses prévues* en 2016-2017 | Dépenses prévues* en 2017-2018 | Autorisations totales pouvant être utilisées en 2015-2016 | Dépenses réelles (autorisations utilisées) en 2015-2016 | Dépenses réelles (autorisations utilisées) en 2014-2015 | Dépenses réelles (autorisations utilisées) en 2013-2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Résultat stratégique : Le gouvernement est bien géré et responsable, et les ressources sont attribuées pour atteindre des résultats** | | | | | | | | |
| Cadres de gestion | | | | | | | 54 481 225 | 57 875 343 |
| Gestion des personnes | | | | | | | 128 785 777 | 57 834 089 |
| Gestion des dépenses | | | | | | | 30 431 157 | 35 573 464 |
| Gestion financière | | | | | | | 31 231 325 | 31 291 934 |
| **Résultat stratégique : Une bonne gouvernance et une gérance saine en vue de faciliter le service efficient et efficace aux Canadiens** | | | | | | | | |
| Soutien et surveillance en matière de prise de décisions | 47 506 141 | 47 506 141 | 50 579 535 | 49 568 557 | 44 582 570 | 41 781 563 | | |
| Développement et surveillance des politiques de gestion | 73 826 361 | 73 826 361 | 68 090 606 | 68 236 105 | 67 999 885 | 65 041 366 | | |
| Conception et prestation des programmes gouvernementaux | 50 671 220 | 50 671 220 | 53 256 595 | 52 997 096 | 134 545 152 | 90 757 746 | | |
| Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique | 6 645 161 074 | 6 645 161 074 | 6 230 254 397 | 6 230 254 397 | 5 941 211 076 | 3 852 630 170 | 2 898 360 909 | 2 629 221 633 |
| **Total partiel** | **6 817 164 796** | **6 817 164 796** | **6 402 181 133** | **6 401 056 155** | **6 188 338 683** | **4 050 210 845** | **3 143 290 393** | **2 811 796 463** |
| **Services internes Total partiel** | **75 279 537** | **75 279 537** | **65 624 896** | **69 130 661** | **82 329 228** | **77 677 897** | **78 399 289** | **80 724 486** |
| **Total** | **6 892 444 333** | **6 892 444 333** | **6 467 806 029** | **6 470 186 816** | **6 270 667 911** | **4 127 888 742** | **3 221 689 682** | **2 892 520 949** |

Nota : Toute différence mineure dans les chiffres est attribuable à l'arrondissement.

* Les dépenses prévues pour 2016-2017 et 2017-2018 ont été actualisées depuis la présentation du Rapport sur les plans et les priorités 2016-2017 afin de tenir compte d'une réduction du montant de rajustement actuariel apportée en lien avec la Loi sur la pension de la fonction publique.

En 2015-2016, le Secrétariat a révisé son Architecture d'alignement des programmes afin de mieux refléter ses activités opérationnelles de base et d'appuyer l'atteinte des résultats attendus. En raison des différences marquées entre l'ancienne Architecture d'alignement des programmes et la nouvelle structure, les dépenses antérieures pour les exercices 2013-2014 et 2014-2015 n'ont pas été révisées.

Le tableau sommaire du rendement budgétaire à la page précédente présente les renseignements qui suivent :

- Le Budget principal des dépenses 2015-2016;
- Les dépenses prévues pour 2015-2016, comme il est indiqué dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2015-2016 du Secrétariat;
- Les dépenses prévues pour 2016-2017 et 2017-2018 pour les engagements du gouvernement indiqué dans les lettres de mandat ministérielles et conformément au RPP 2016-2017 du Secrétariat;
- Les autorisations totales pouvant être utilisées en 2015-2016, qui représentent les autorisations reçues jusqu'à présent, y compris les contributions d'autres ministères en cours d'exercice pour l'Initiative de transformation des services administratifs de l'ensemble du gouvernement que dirige le Secrétariat;
- Les dépenses réelles pour 2015-2016, 2014-2015 et 2013-2014 conformément aux Comptes publics du Canada.

D'autres détails sur les dépenses prévues sont fournis comme renseignements supplémentaires.

Le programme Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique représente la plus grosse part des dépenses prévues du Secrétariat. En moyenne, 58 p. 100 du financement au titre de ce programme est transféré à des organisations fédérales pour des postes comme les éventualités du gouvernement, les initiatives pangouvernementales, les besoins en matière de rémunération, le report des budgets de fonctionnement et des immobilisations, et les dépenses salariales (crédits centraux 5, 10, 15, 25, 30 et 33). Le financement total à la disposition du Secrétariat est réduit en conséquence. Les 42 p. 100 restants représentent les paiements en tant qu'employeur de la fonction publique, qui servent à couvrir la part de l'employeur des cotisations aux régimes de pension et d'avantages sociaux des employés.

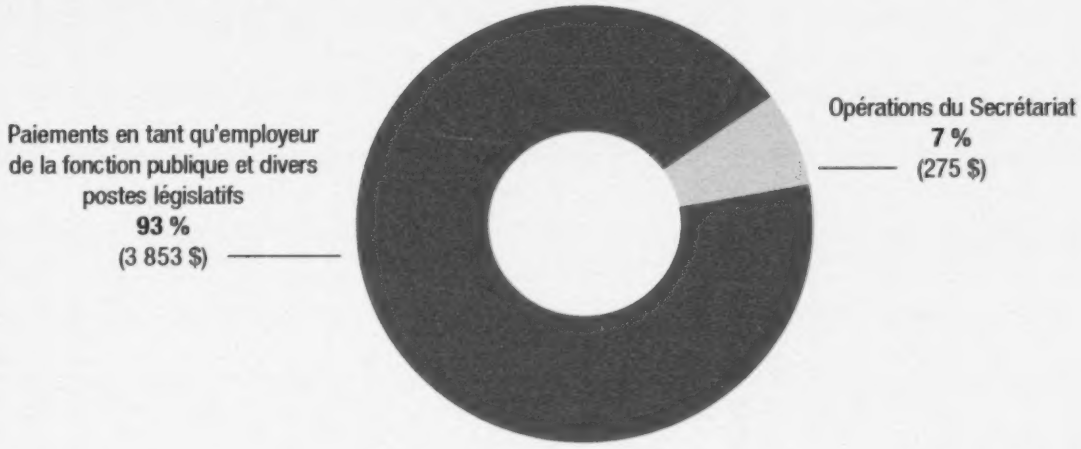
Au total, d'après les projections, les dépenses prévues devraient diminuer de 422 millions de dollars de 2015-2016 à 2017-2018. Cette baisse est largement attribuable à une réduction du crédit central 30, Besoins en matière de rémunération. Les versements destinés à l'élimination de l'indemnité de départ accumulée sont sur le point de se terminer et devraient retourner à leurs niveaux de référence historiques d'ici 2016-2017.

Les dépenses réelles ont augmenté de 906 millions de dollars de 2014-2015 à 2015-2016. Cette augmentation de 718 millions de dollars se fonde principalement sur des postes législatifs causés surtout par un rajustement actuariel apporté en lien avec la Loi sur la pension de la fonction publique. Le restant, soit 236 millions de dollars, est liés aux paiements en tant qu'employeur de la fonction publique pour rétablir graduellement la santé financière du Régime d'assurance -revenu militaire (RARM). Ce régime verse des prestations à un nombre accru de membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales à l'issue de la mission en Afghanistan. Ces augmentations ont été compensées par une baisse de 48 millions de dollars des dépenses de fonctionnement du Secrétariat, principalement liées à l'élimination progressive du financement reçu en 2014-2015 pour le paiement d'un règlement hors cour en vertu du recours collectif White intenté contre Sa Majesté en 2014.

Les dépenses réelles ont augmenté de 329 millions de dollars de 2013-2014 à 2014-2015. Cette augmentation était surtout attribuable à un financement reçu en 2014-2015 pour verser un montant supplémentaire aux réserves du RARM afin de les rétablir à un niveau viable et mettre en œuvre des modifications approuvées au Régime de soins de santé de la fonction publique (RSSFP), totalisant 269 millions de dollars. L'augmentation restante de 60 millions de dollars s'explique principalement par les nouveaux fonds reçus pour le paiement du règlement hors cour susmentionné.

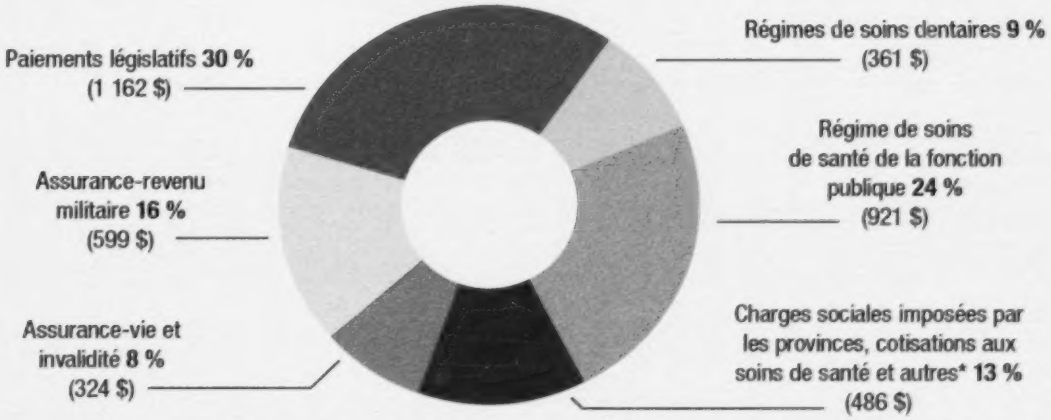
## Répartition des dépenses du ministère

**Figure 6 : Dépenses réelles en 2015-2016 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada par catégorie (millions de dollars)**




Le Secrétariat a consacré un total de 4,1 milliards de dollars à l'atteinte de son résultat stratégique. Les dépenses de fonctionnement représentaient 7 p. 100 des dépenses totales. Le restant, soit 93 p. 100, est lié au rôle du Secrétariat afin de soutenir le Conseil du Trésor en tant qu'employeur de l'administration publique centrale.

**Figure 7 : Dépenses réelles du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada affectées en 2015-2016 aux paiements en tant qu'employeur de la fonction publique et à divers postes législatifs (millions de dollars)**

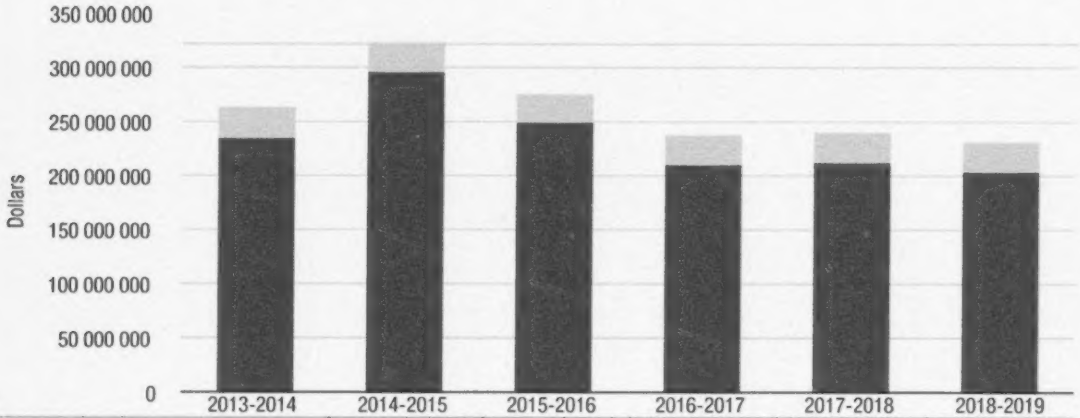



* Dans le Rapport ministériel sur le rendement 2014 2015, la catégorie « autres » était regroupée avec l'assurance invalidité. Dans le présent rapport, elle est regroupée avec la catégorie « charges sociales imposées par les provinces et cotisations aux soins de santé ».

Les dépenses totales au titre des paiements en tant qu'employeur de la fonction publique étaient de 2,7 milliards de dollars en 2015-2016. Ce montant englobe des paiements en vertu des régimes d'avantages sociaux de la fonction publique, de montants payables aux provinces en vertu de la loi et des dépenses administratives associées. Les postes législatifs, qui se rapportent aux cotisations patronales versées aux termes de la Loi sur la pension de la fonction publique et d'autres lois sur les pensions de retraite et de la Loi sur l'assurance-emploi, ont totalisé 1,2 milliard de dollars.

## Tendances relatives aux dépenses du ministère

**Figure 8 : Tendances relatives aux dépenses de programme (crédit 1)**




| | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Programmes temporisés – anticipés | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Postes législatifs | 29 075 263 | 27 477 862 | 26 316 063 | 28 020 193 | 27 981 239 | 27 895 587 |
| Crédits votés | 234 224 053 | 295 850 911 | 248 942 508 | 209 531 439 | 211 951 180 | 203 150 710 |
| Total | 263 299 316 | 323 328 773 | 275 258 571 | 237 551 632 | 239 932 419 | 231 046 297 |

Les dépenses de fonctionnement du Secrétariat comprennent les salaires, les coûts non salariaux liés à l'exécution des programmes, ainsi que les postes législatifs liés aux cotisations de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés du Secrétariat.

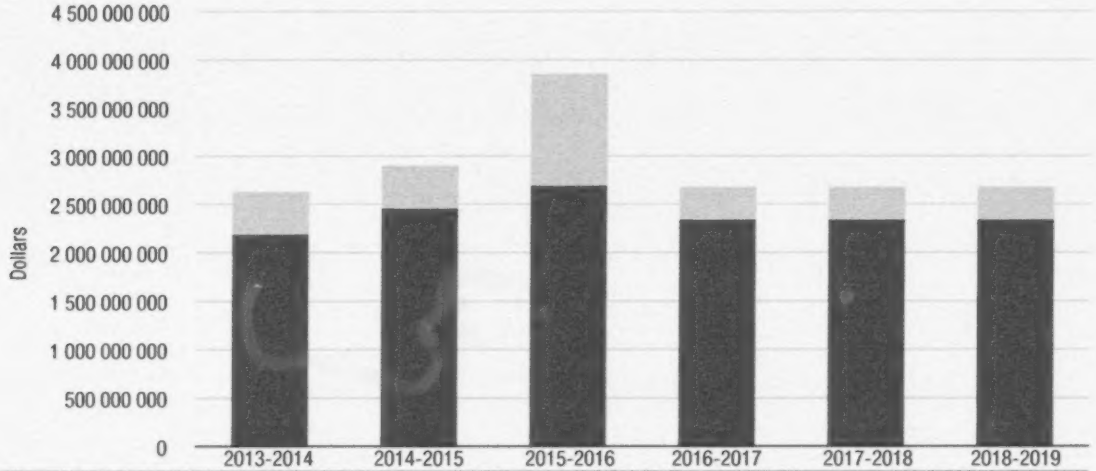
Les dépenses réelles ont augmenté de 60 millions de dollars entre 2013-2014 et 2014-2015, principalement en raison des nouveaux fonds reçus pour le paiement d'un règlement hors cour aux demandeurs admissibles en vertu du recours collectif White.

La baisse de 48 millions de dollars des dépenses réelles entre 2014-2015 et 2015-2016 est principalement attribuable à une réduction des dépenses en 2015-2016 liées au règlement dans l'affaire White et à une baisse des dépenses liées à l'Initiative de renouvellement du milieu de travail (phase 1). Ces baisses ont été en partie compensées par des dépenses engagées pour soutenir l'Initiative de transformation des services administratifs de l'ensemble du gouvernement.

Une diminution supplémentaire de 37,7 millions de dollars entre 2015-2016 et 2016-2017 s'explique par l'élimination progressive du financement reçu dans le cadre du même règlement hors cour et de l'Initiative de transformation des services administratifs de l'ensemble du gouvernement.

Les dépenses de programmes devraient baisser de 6,5 millions de dollars entre 2016-2017 et 2018-2019, ce qui s'explique surtout par l'élimination progressive de l'Initiative de renouvellement du milieu de travail (phase 2) et le report du financement lié à la Stratégie du mieux-être et de la productivité au travail pour respecter les échéanciers du projet qui ont été touchés par la négociation collective en cours.

**Figure 9 : Tendances relatives aux dépenses affectées aux paiements en tant qu'employeur de la fonction publique (crédit 20) et à divers postes législatifs**




| | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Programmes temporisés – anticipés | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Postes législatifs | 443 088 925 | 444 049 205 | 1 162 005 794 | 340 000 000 | 340 000 000 | 340 000 000 |
| Crédits votés | 2 186 132 708 | 2 454 311 704 | 2 690 624 377 | 2 337 061 397 | 2 337 061 397 | 2 337 061 397 |
| Total | 2 629 221 633 | 2 898 360 909 | 3 852 630 171 | 2 677 061 397 | 2 677 061 397 | 2 677 061 397 |

Les dépenses liées aux paiements en tant qu'employeur de la fonction publique et aux postes législatifs comprennent la partie des cotisations patronales requises aux termes des divers régimes d'assurance parrainés par le gouvernement du Canada. Ces montants comprennent également des postes législatifs liés à des paiements en vertu de la Loi sur la mise au point des pensions du service public et des cotisations patronales versées aux termes de la Loi sur la pension de la fonction publique, de la Loi sur l'assurance-emploi et d'autres lois connexes.

L'augmentation de 269 millions de dollars de 2013-2014 à 2014-2015 s'explique principalement par les paiements en tant qu'employeur de la fonction publique. Ce montant a servi principalement à combler un déficit de financement du RARM visant à verser des prestations au nombre accru de membres des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales à l'issue de la mission en Afghanistan. La mise en œuvre des modifications approuvées au RSSFP, négociées en 2014, a aussi contribué à cette augmentation.

L'augmentation de 954 millions de dollars de 2014-2015 à 2015-2016 est attribuable à des postes législatifs de 718 millions de dollars et se fonde principalement sur un rajustement actuariel apporté en lien avec la Loi sur la pension de la fonction publique et à une augmentation de 236 millions de dollars relativement aux paiements en tant qu'employeur de la fonction publique pour rétablir graduellement la santé financière du RARM.

Les dépenses prévues pour 2016-2017 devraient diminuer de 1,176 million de dollars par rapport à 2015-2016, surtout en raison du rajustement actuariel susmentionné et d'une baisse supplémentaire des cotisations qui doit s'amorcer en 2016-2017. Dans une moindre mesure, la baisse s'explique aussi par le paiement versé en 2015-2016 pour le RARM qui a permis au régime de redevenir viable, compensée en partie par l'augmentation des coûts unitaires du régime, les taux d'utilisation des membres et la bonification des prestations en vertu du RSSFP.

Les dépenses prévues pour les postes législatifs de 2016-2017 à 2018-2019 ont été mises à jour afin de tenir compte du changement apporté au montant du rajustement actuariel pour les années à venir en lien avec la Loi sur la pension de la fonction publique.

## Dépenses par crédit voté

Pour obtenir des renseignements au sujet des crédits votés et des dépenses législatives du Secrétariat, veuillez consulter les Comptes publics du Canada 2016 sur le site Web de Services publics et Approvisionnement Canada.

## Faits saillants des états financiers

Les faits saillants exposés dans la présente section sont tirés des états financiers du Secrétariat. Les états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du gouvernement du Canada, lesquelles reposent sur les normes comptables canadiennes du secteur public.

Les chiffres présentés dans cette section du rapport peuvent être différents de ceux indiqués dans d'autres sections. Les chiffres présentés dans les autres sections ont été établis selon une méthode axée sur les dépenses. Les chiffres présentés dans cette section ont été établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice. L'écart est attribuable à des écritures de comptabilité d'exercice, comme la comptabilisation des services fournis gratuitement par d'autres ministères, l'acquisition d'immobilisations et les charges d'amortissement connexes, de même qu'aux rajustements des charges à payer.

**Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada**
**État condensé des opérations (non audité)**
**Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2016**
**(en dollars)**

| Renseignements financiers | Résultats Prévus 2015-2016 | Résultats réels 2015-2016 | Résultats réels 2014-2015 | Écart (résultats réels 2015-2016 moins résultats prévus 2015-2016) | Écart (résultats réels 2015-2016 moins résultats réels 2014-2015) |
|---|---|---|---|---|---|
| Total des charges | 2 962 600 282 | 4 152 291 564 | 3 185 488 729 | 1 189 691 282 | 966 802 835 |
| Total des revenus nets | 13 268 175 | 11 701 966 | 10 782 961 | (1 566 209) | 919 005 |
| Coût de fonctionnement net avant le financement du gouvernement et les transferts | 2 949 332 107 | 4 140 589 598 | 3 174 705 768 | 1 191 257 491 | 965 883 830 |

**Nota : Pour en savoir davantage sur les résultats prévus, veuillez consulter** l'État des résultats prospectif 2015-2016.

Le total des charges du Secrétariat en 2015-2016 comprend environ 3,8 milliards de dollars au titre des paiements en tant qu'employeur de la fonction publique pour les programmes pangouvernementaux d'avantages sociaux, tels la part de l'employeur dans le cadre du Régime de soins de santé de la fonction publique (RSSFP), du Régime de soins dentaires de la fonction publique (RSDFP) et d'autres programmes d'assurance et de pension. Le total des charges comprend également des versements de 1,2 milliard de dollars au Régime de pension de retraite de la fonction publique (RPRFP) à l'égard des déficits actuariels. Les revenus nets du Secrétariat, qui ont atteint 11,7 millions de dollars en 2015-2016, comprennent principalement des services de soutien internes que le Secrétariat a fournis à d'autres ministères et le recouvrement des coûts d'administration du RPRFP.

L'écart total de 967 millions de dollars entre les charges réelles de 2015 2016 et de 2014-2015 et de 1 190 millions de dollars entre les résultats prévus de 2015-2016 et les charges réelles de 2015-2016 s'expliquent principalement par des augmentations liées aux paiements en tant qu'employeur de la fonction publique, y compris une augmentation des cotisations de 719 millions de dollars au RPRFP à l'égard des déficits actuariels.

**Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada**
**État condensé de la situation financière (non audité)**
**Au 31 mars 2016**
**(en dollars)**

| Renseignements financiers | 2015-2016 | 2014-2015 | Écart (2015-2016 moins 2014-2015) |
|---|---|---|---|
| Total des passifs | 459 800 454 | 817 619 442 | (357 818 988) |
| Total des actifs financiers nets | 376 944 154 | 725 314 297 | (348 370 143) |
| Dette nette ministérielle | 82 856 300 | 92 305 145 | (9 448 845) |
| Total des actifs non financiers | 27 414 380 | 22 825 001 | 4 589 379 |
| Situation financière nette ministérielle | (55 441 920) | (69 480 144) | 14 038 224 |

Les passifs du Secrétariat englobent principalement les créditeurs d'autres organisations gouvernementales liées aux régimes d'avantages sociaux des employés et des demandes de prestations en vertu du RSSFP et du RSDFP. Les actifs du Secrétariat sont principalement constitués de débiteurs d'autres ministères et organismes se rapportant aux régimes d'avantages sociaux des employés ainsi que des montants à recevoir du Trésor, qui représentent des montants pouvant être payés à même le Trésor sans imputations additionnelles sur les autorisations du Secrétariat.

La diminution du total des passifs est principalement attribuable à une baisse de 443 millions de dollars des créditeurs au RPRFP à l'égard des déficits actuariels, étant donné que toutes les cotisations ont été versées avant le 31 mars 2016. Cette baisse est compensée en partie par une augmentation de 81 millions de dollars des créditeurs d'autres ministères et organismes à l'égard des régimes d'avantages sociaux des employés.

La diminution du total des actifs financiers nets s'explique par une baisse de 237 millions de dollars des montants à recevoir du Trésor et une baisse de 111 millions de dollars des débiteurs d'autres ministères et organismes se rapportant principalement aux régimes d'avantages sociaux des employés.

L'augmentation de 14 millions de dollars au titre de la situation financière nette ministérielle, soit la différence entre sa dette nette et le total de ses actifs non financiers, est principalement attribuable à une diminution de la provision pour le passif éventuel et à une augmentation des immobilisations corporelles.

## États financiers complets

Se reporter aux états financiers complets du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour l'exercice terminé le 31 mars 2016, lesquels comprennent la Déclaration de responsabilité de la direction englobant les contrôles internes en matière de rapports financiers et son annexe pour l'exercice 2015-2016.

## Section V : Renseignements supplémentaires

### *Renseignements supplémentaires – Établissement de rapports par programme*

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le rendement des programmes, veuillez consulter la section sur les renseignements supplémentaires – établissement de rapports par programme du site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

### Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux de renseignements supplémentaires ci-après figurent dans la section sur les tableaux de renseignements supplémentaires du site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

- Stratégie ministérielle de développement durable
- Initiatives horizontales
- Audits internes et évaluations
- Réponse aux comités parlementaires et aux audits externes
- Rapport d'étape sur les projets visés par une approbation spéciale du Conseil du Trésor
- Frais d'utilisation, redevances réglementaires et frais externes

### Renseignements sur les dépenses fiscales fédérales

Il est possible de recourir au régime fiscal pour atteindre des objectifs de la politique publique en appliquant des mesures spéciales, comme de faibles taux d'impôt, des exemptions, des déductions, des reports et des crédits. Le ministère des Finances Canada publie annuellement des estimations et des projections du coût de ces mesures dans le Rapport sur les dépenses fiscales fédérales. Ce rapport donne aussi des renseignements généraux détaillés sur les dépenses fiscales, y compris les descriptions, les objectifs, les renseignements historiques et les renvois aux programmes des dépenses fédéraux connexes. Les mesures fiscales présentées dans le Rapport sur les dépenses fiscales fédérales relèvent de la seule responsabilité du ministre des Finances.

## Section VI : Coordonnées de l'organisation

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90, rue Elgin
Ottawa (Canada) K1A 0R5
Téléphone : 613-369-3200
Numéro sans frais : 1-877-636-0656
Téléimprimeur (TTY) : 613-369-9371
Courriel : info@tbs-sct.gc.ca
Site Web : www.tbs-sct.gc.ca